

L'identité de l'entreprise

Préalable à la réflexion stratégique

Marc Giget ¹

Si la stratégie implique l'existence d'un projet et d'une volonté, force est d'observer que son élaboration passe d'abord par la définition de l'identité de l'entreprise et donc par la recherche d'une réponse adéquate à cette triple question : Qui sommes-nous ? D'où venons-nous ? Où allons-nous ?

La question est d'autant plus vive aujourd'hui que les attentes vis-à-vis des entreprises sont nombreuses et diverses, ainsi d'ailleurs que les « agressions » dont elles sont l'objet.

Si la connaissance de l'identité de l'entreprise est un préalable indispensable à toute réflexion stratégique, Marc Giget souligne cependant que sa définition est rendue aujourd'hui particulièrement difficile du fait notamment :

- du renouvellement des hommes et des idées ;*
- de la transformation des produits et des marchés ;*
- de l'internationalisation de la concurrence et des marchés ;*
- des ruptures entre la logique financière et celle de la culture de l'entreprise ;*
- du rôle social sans cesse élargi des entreprises et de la multiplicité de ses objectifs.*

En analysant successivement comment jouent ces différents facteurs, l'auteur nous fournit ici les éléments essentiels au diagnostic de base indispensable aux choix stratégiques.

1. Directeur d'Euroconsult. Cet article reprend des éléments d'un ouvrage en préparation sur « La conduite de la réflexion et de l'action stratégique dans l'entreprise », à paraître chez Economica.

Le problème du devenir de la collectivité humaine que représente toute entreprise est par nature philosophique.

Cette dimension est souvent oubliée au profit d'approches partielles et segmentées qui, de réduction en réduction, en passant de la philosophie à la sociologie, puis de la sociologie à l'économie, puis de l'économie à la gestion et de la gestion à la comptabilité, ceci sous prétexte d'une approche pratique et immédiatement quantifiable, ne permettent pas de saisir l'entreprise dans sa globalité et de ce fait excluent le plus souvent toute démarche réellement stratégique.

Le terme de philosophie peut paraître trop global, trop fondamental et peu opérationnel pour l'approche de la stratégie de l'entreprise, monde du technique, du financier, du juridique, du quantifié.

Il se justifie pourtant amplement du fait du rôle sans cesse grandissant joué par les entreprises dans la société, par rapport aux autres formes de communautés humaines : Etats, institutions politiques, Eglises, familles etc., et dans la vie des individus, en termes de temps passé — 9 heures par jour en moyenne — de contenu qualitatif, de lieu d'expression, de relation sociale, et de jeux de pouvoirs.

Le développement continu du rôle de l'entreprise et son émergence comme cellule d'organisation sociale de plus en plus citée en référence n'ont pourtant pas été accompagnés d'une évolution aussi rapide des outils intellectuels de sa perception globale. L'éclosion actuelle des multiples formes de « projets d'entreprise », de « cultures d'entreprise » et même de « philosophies d'entreprise » sont autant de démarches comblant l'absence d'une philosophie et d'une culture de l'entreprise qui soient largement partagées.

Cette dimension fondamentalement philosophique des questions que se posent aujourd'hui la plupart des entreprises face à leur devenir se retrouve dans les termes mêmes de leur formalisation initiale.

Si la préoccupation principale la plus souvent affirmée concerne l'action par rapport à l'avenir, la « stratégie », tout début de réflexion renvoie au problème de la nature de l'existant et de l'acquis du passé : — qui sommes-nous, quel est notre métier, qu'est-ce qui justifie notre existence en tant que structure indépendante, comment pouvons-nous nous définir et en quoi sommes-nous différents des autres entreprises ? — d'où venons-nous, comment en sommes-nous arrivés là, quelle est notre histoire, notre culture, quelles leçons tirer du passé et quelle logique dans notre évolution ?

Ces interrogations premières relèvent de l'identité dans ses deux dimensions fondamentales, l'une statique, relative à la différenciation par rapport aux autres : qu'est-ce qui fait notre spécificité ? et l'autre dynamique relative à la continuité de cette spécificité dans le temps : sommes-

nous toujours nous-mêmes, et comment rester nous-mêmes à travers le temps ».

Ces questions fondamentales que se posent les entreprises au départ de toute réflexion sur elles-mêmes précèdent et conditionnent nécessairement celles relatives à une option et à une volonté sur l'avenir dont relève la stratégie, à savoir :

— où allons-nous, pouvons-nous continuer à exister tels que nous sommes, comment va évoluer notre environnement et comment nous y adapter, que souhaitons-nous devenir et de quelle façon atteindre cet objectif souhaité ?

Le concept même de stratégie est de plus relié à une notion d'autonomie de réflexion, de volonté et d'action. Cette autonomie s'appuie sur les caractéristiques propres, donc d'identité, de l'entreprise qui déterminent directement sa capacité stratégique.

Le problème de l'identité est donc fondamental pour toute approche stratégique et doit être posé en tant que tel au départ de toute réflexion stratégique. Quand ce n'est pas le cas, il ne cesse de ressurgir et d'alimenter la plupart des polémiques issues de l'approfondissement de la réflexion stratégique qu'il remet en cause dans ses fondements mêmes en débouchant parfois sur des crises ouvertes.

Il peut paraître illusoire de vouloir dépasser les obstacles rencontrés dans l'appréhension de l'entreprise par les sciences normatives en faisant appel à une science elle-même en crise et par nature non opérationnelle. Mais le problème est moins de redéfinir de façon univoque une perception globale et universellement acceptée de l'entreprise que de garder à l'esprit à la fois la multiplicité de ses dimensions et d'en cerner celles qui la définissent fondamentalement. La banalisation du rôle de l'entreprise comme support des projets créatifs et comme moyen d'expression et d'action des individus rend indispensable une réflexion dépassant le cadre étroit des approches juridique, financière, fiscale qui n'en traduisent le plus souvent que les contraintes. La philosophie, la sociologie, la psychologie de groupe constituent des outils aussi importants que les sciences de la gestion pour appréhender les projets individuels collectifs qui s'expriment à travers l'entreprise.

La prise de conscience de cette dimension philosophique des problèmes d'identité et de stratégie de l'entreprise ne doit donc pas inquiéter. Elle ne complique pas l'analyse, mais elle l'élargit et lui permet de s'adapter plus facilement à la prise en compte d'éléments très variables suivant les situations. Le but n'est pas de verser dans un débat conceptuel ou purement théorique qui éloignerait des nécessités de l'action, mais au contraire de fournir à cette action un référentiel de départ plus large permettant d'intégrer des facteurs ressentis à tort comme exogènes dans les définitions restreintes de l'entreprise. Ceci permet d'éviter les

pièges multiples des approches uni-dimensionnelles et trop segmentées dans lesquelles s'enlisent le plus souvent les réflexions stratégiques d'entreprise.

Elle suppose par contre a priori une grande maîtrise des outils de l'efficacité économique et de la rigueur financière, indispensable au succès de tout processus d'analyse et d'action stratégique concernant l'entreprise.

L'entreprise à la recherche de son identité

Si le problème de l'identité de l'entreprise est facilement ressenti comme fondamental et structurant pour la stratégie d'entreprise, il peut paraître curieux d'avoir à s'en préoccuper au début d'une réflexion stratégique. Les caractéristiques d'identité de l'entreprise ne sont-elles pas en effet des données de base objectives et des acquis disponibles a priori, sur lesquelles il est possible d'appuyer cette réflexion ?

Ce n'est en fait pratiquement jamais le cas, car derrière l'apparente simplicité normative des définitions standard de l'entreprise se cache une réalité infiniment plus riche et complexe qu'il est indispensable de mieux cerner au départ de toute prise de conscience stratégique.

La nature de l'entreprise est en effet à la fois diverse et complexe. Comme l'indique son sens premier, une « entreprise »² est la mise en œuvre d'une volonté dont la nature est aussi variée que l'est la créativité humaine. La canalisation de cette créativité dans des catégories de nature administrative et comptable ne doit pas faire perdre de vue cette diversité première et fondamentale des entreprises. Elle est évidente au moment de la création de l'entreprise. Il existe pratiquement autant de motivations à la création d'une entreprise qu'il existe d'entreprises : éditer des ouvrages d'art, réaliser des films, créer des modèles, produire des automobiles, concevoir des logiciels, vendre des produits de luxe etc.

Derrière le terme générique d'entreprise et des catégories administratives grossières relatives à la taille, à la structure juridique, à la nature de l'activité, de type « service », « industrie », « commerce » ou de façon plus précise de métier ou de secteur, se cache une diversité pratiquement infinie. Au moment de la constitution d'une entreprise, les créateurs hésitent d'ailleurs souvent entre différentes alternatives concernant leur statut juridique et leur rattachement à des catégories administratives,

2. Entreprise : « Ce que l'on se propose de faire en entreprenant quelque chose ; mise à exécution d'un dessein » (cf. Le Robert).

Identité : Constructeur d'automobiles

Après pratiquement un siècle de croissance portée par la seule production automobile, les grandes entreprises concernées ont souvent été totalement assimilées à l'automobile. Mais parallèlement, elles sont également devenues les plus grandes entreprises industrielles des pays développés. Deux présentations « objectives » de la situation, faites dans le cadre de réflexions internes par des responsables de deux grandes entreprises automobiles européennes montrent combien la définition initiale de l'identité d'entreprise oriente très différemment la réflexion stratégique.

« Nous sommes un des plus grands constructeurs automobiles en Europe. Nous avons connu une croissance pratiquement continue pendant plusieurs décennies avec le développement de la consommation automobile. Ce marché est maintenant arrivé à maturité. Les taux d'équipement atteints dans la plupart des grands pays industrialisés sont proches de la saturation et la part de l'automobile va progressivement décroître dans le budget des ménages et le PNB. La production des pays en voie de développement croît plus vite que leur marché, d'où une pression concurrentielle accrue sur un marché accessible en régression relative. Ce schéma ressemble à celui de la sidérurgie il y a une quinzaine d'années. Nous risquons donc de devenir une industrie en déclin, et il faut nous préparer à une concurrence très dure dans laquelle seuls les meilleurs subsisteront. Tout le monde risque de perdre de l'argent. La R&D et la maîtrise des coûts feront la différence. Il faut se préparer dès maintenant et axer notre réflexion stratégique sur l'avenir de l'industrie automobile à l'horizon 2000, de façon à nous adapter au mieux. Toutefois, il ne faut pas rêver, la grande époque est terminée ».

Contrairement à cette première analyse,

dont le déroulement s'appuie sur une définition de départ qui assimile entièrement l'identité de l'entreprise au produit automobile, une perception plus complète de l'identité de l'entreprise, derrière ce critère dominant du produit automobile, change les données de base du problème, comme le montre cette analyse présentée la même année (1985) dans un autre groupe automobile (Daimler Benz).

« Nous sommes la plus grande entreprise industrielle du pays avec une activité concentrée à près de 95 % sur l'automobile. Cette activité a porté notre croissance jusqu'à présent mais ne sera plus suffisante dans l'avenir. Nous allons tout faire pour maintenir et développer encore si possible nos positions dans notre activité de base mais sans prendre le risque de devenir déficitaires car nous ne pouvons accepter de nous engager dans le déclin. Il faut dès à présent commencer notre redéploiement en nous appuyant sur nos moyens financiers, humains, techniques et commerciaux. A l'horizon de 10 ans, 30 à 40 % de nos revenus proviendront d'activités autres que l'automobile.

De fait, le redéploiement a été très rapide, avec la prise de contrôle de MTU, Dornier et AEG, le processus concernant MBB étant en cours. Comme le remarquait un expert allemand de l'industrie automobile lors des fêtes grandioses du centenaire de l'entreprise en 1986, « Daimler-Benz a pratiquement du jour au lendemain commencé sa mutation d'une entreprise mono-culturelle à une entreprise multi-produits et polyvalente ». Nombreuses étaient alors et sont encore les interrogations sur les possibilités de la réussite d'un tel changement stratégique lié en grande partie à la redéfinition de l'identité de l'entreprise qui n'est plus assimilée au seul produit automobile.

notamment concernant l'objet et le code d'activité, qui seront ensuite perçues de l'extérieur comme structurantes.

Que reste-t-il de cette variété première dans les grandes entreprises organisées et gérées selon des modèles standardisés : leur recherche d'identité, a-t-elle réellement un sens et ne risque-t-elle pas de déboucher sur de profonds désaccords et des polémiques inutiles ?

Le problème d'une bonne perception de l'identité de l'entreprise ne se résume pas à une simple question de définition. Il concerne à la fois la conscience que l'entreprise a d'elle-même, et la perception externe qu'en a son environnement. Cette dernière est souvent privilégiée et traitée de façon réductrice, en termes d'« image », qu'il serait possible d'adapter, ou de « repositionner » uniquement à partir d'une politique de communication, sans liaison avec le contenu réel.

Il y a un caractère égocentrique évident dans la démarche de recherche d'identité. Mais celui-ci est directement lié à la notion d'autonomie stratégique de l'entreprise. Il vient compenser la tendance à l'éclatement de l'identité de l'entreprise qu'entraîne la seule approche externe, d'adaptation à l'évolution de l'environnement.

Il y a donc nécessité, comme pour les individus, de s'appuyer sur des éléments « objectifs », sur une relation à l'environnement et sur l'action pour nourrir la notion d'identité.

Plutôt que de tenter un inventaire des facteurs possibles d'identité de l'entreprise, qui n'aurait pas d'intérêt pratique, nous pouvons mieux en prendre conscience par l'analyse des principaux facteurs de crise qui peuvent l'affecter et la remettre en cause.

Le renouvellement des hommes et des idées

L'un des premiers problèmes de l'identité de l'entreprise se situe dans la relation individus-entreprise. Quand la question se pose de « que devons-nous faire ? » se pose également la question de la nature de ce « nous » : nous les membres du conseil d'administration, nous les cadres dirigeants ?, nous les actionnaires ?, nous tous les représentants de cette grande famille que constitue l'entreprise dans notre intérêt commun au-delà de nos intérêts particuliers ?, ou bien nous réduit en fait à un moi : moi, créateur et patron de cette entreprise produit de mes idées et de ma volonté dont la stratégie est un élément de ma propre stratégie, ou plus simplement moi, chargé de diriger cette entreprise que je connais encore mal, et avec un univers des possibles stratégiques relativement limité en raison d'objectifs à atteindre sur lesquels je me suis engagé en acceptant sa direction et sur lesquels je serai jugé ?

A cette relation première est associée la réduction la plus fréquemment observée dans le domaine de la stratégie d'entreprise, à savoir la confusion entre la stratégie du dirigeant et celle de l'entreprise.

La passation de pouvoir au moment du départ du dirigeant historique constitue toujours une phase de redéfinition d'identité et est souvent l'occasion d'un repositionnement stratégique quelle que soit la taille de l'entreprise. Il y a souvent volonté de maintien de la relation privilégiée individu-entreprise à travers la famille et la descendance. Cette dimension familiale est bien loin d'être limitée aux PME. Sauf importante dilution du capital, elle ne manque pas de réapparaître, y compris dans les évolutions et les restructurations des grands groupes modernes.

Mais si un homme peut porter la stratégie d'une entreprise et que la plupart des grands projets d'entreprise sont le plus souvent le fait de la volonté initiale d'un homme, il ne saurait y avoir assimilation. Certaines petites entreprises s'éteignent parfois « naturellement », avec celui qui en a été le fondateur et les a personnalisées, mais la plupart du temps, même en cas d'assimilation forte entreprise-dirigeant, l'entreprise survit au départ de son dirigeant, ce qui montre bien la préexistence d'une identité propre.

Au-delà d'une certaine taille, la conduite de l'entreprise fait appel explicitement ou implicitement à la notion de stratégie collective. La multiplicité de la nature des problèmes, techniques, industriels, commerciaux, financiers, humains, etc., et la complexité qui en découle dépasse le niveau de compétence d'un seul homme. Il y a, de fait, partage de l'information, de la connaissance, du pouvoir et donc degré d'autonomie y compris au niveau des choix stratégiques.

Cette relation essentielle entre des individus et une entreprise constitue un facteur fondamental de définition de son identité, et par là même de crise d'identité liée au renouvellement des hommes et des idées. Elle ne se limite évidemment pas au seul rapport du dirigeant à l'entreprise mais touche d'une façon plus large la relation de l'entreprise avec l'ensemble des personnes qui y travaillent.

Le départ du fondateur ou d'un grand dirigeant historique, l'arrivée d'une nouvelle génération de cadres supérieurs, l'éclatement d'une équipe de direction constituent autant de crises importantes d'identité de l'entreprise.

Les personnes actives passent de 7 à 10 heures par jour au service de l'entreprise, et même souvent plus pour celles qui s'y sentent le plus impliquées. Un jour ou l'autre, la question se pose des valeurs de l'entreprise où l'on travaille et du rapport entre l'individu et l'entreprise.

Il est devenu usuel de considérer que la relation entre les employés et l'entreprise est exceptionnellement forte au Japon où l'emprise de l'entre-

prise sur la vie des individus atteint un niveau inconnu dans le monde occidental. Ceci est globalement vrai, et pourtant...

Il y a deux ans, le directeur de la recherche de Mitsubishi Electric Corp, lors de la cérémonie qui a eu lieu à l'occasion de son départ à la retraite a à la fois jeté le doute et mis en garde ses concitoyens japonais quant à leur relation à l'entreprise. Il a surpris tout le monde en déclarant qu'il avait perdu son temps et une partie de sa vie en travaillant pour l'entreprise, qu'en fait il venait le matin par automatisme, parce qu'il avait connu le Japon en ruine, les privations, et que ses motivations profondes quand il tentait de les analyser étaient liées à la crainte de manquer des éléments essentiels, nourriture, habillement, logement, alors que de toute évidence, sa situation actuelle, celle de son entreprise et plus généralement celle du Japon ne les justifiaient plus. En termes d'épanouissement, ce qu'il avait fait était un échec, beaucoup de choses fondamentales avaient été sacrifiées, allant des relations familiales à ses intérêts profonds, notamment pour l'histoire. Il était évident pour lui que cette situation, caractéristique de la plupart des Japonais de sa génération, ne pouvait servir de référence pour l'avenir et qu'il était urgent de redéfinir un nouveau type de relation à l'entreprise. L'arrivée dans les grandes entreprises japonaises d'une nouvelle génération n'ayant connu que l'abondance et imprégnée de culture américaine est un défi à la fois culturel et humain. La même société Mitsubishi Electric Corps constatant sa faible pénétration auprès des jeunes a embauché de jeunes « créatifs » et décidé d'utiliser la chanteuse Madonna dans ses messages et la promotion de ses produits avec un succès évident, les ventes ayant plus que triplé pour les produits destinés aux jeunes, mais à l'inverse, ce sont les anciens de l'entreprise, habitués aux valeurs traditionnelles et conservatrices de l'entreprise qui ne s'y retrouvent plus vraiment. Ce problème de la relation de l'individu à l'entreprise est encore tabou dans la société japonaise et il est jugé explosif par les spécialistes japonais du management des ressources humaines. La transition vers une situation nouvelle se fera-t-elle sans crise grave, et quelle sera cette situation nouvelle ?

La transformation des produits et des marchés

Autre relation forte porteuse d'identité, celle de l'entreprise et de son produit. La fonction d'une entreprise n'est-elle pas de produire et de mettre sur le marché un certain type de biens ou de services ? Les

philosophes qui ont analysé le problème de l'identité, d'Aristote à Hume ont en général opté pour une définition de l'identité ou de l'apparence d'identité privilégiant l'unité des fonctions plutôt que celle de chacun des éléments constitutifs.

La continuité dans la capacité à mettre sur le marché un même type de produit quels que soient les hommes qui s'y succèdent n'est-elle pas un critère déterminant d'identité de l'entreprise ? La réglementation administrative privilégie habituellement ce critère, notamment en France à travers le code d'activité dont est dotée toute entreprise et par son rattachement à une branche ou un secteur définis en termes de produits : secteur du papier-carton, de l'automobile, du matériel ferroviaire etc.

D'une façon plus large, les partenaires et les analystes externes à l'entreprise privilégient également les produits ou les services issus de l'entreprise pour l'identifier et l'analyser par rapport à ses « concurrentes », retenues comme étant d'une même nature parce que produisant les mêmes types de biens ou de services destinés aux mêmes marchés.

Cette relation entreprise-produit entraîne également des définitions réductrices de la stratégie de l'entreprise. Celles-ci sont liées à la perception purement externe de l'entreprise, qui l'assimile à ce qui en sort, son « produit », à défaut de savoir ce qui s'y passe. Cette approche, qui structure l'essentiel des analyses externes de l'entreprise, et plus particulièrement les analyses dites stratégiques de « positionnement produits-marchés » est insuffisante dans la définition d'identité puisque le « produit » que constituent les biens et services mis sur le marché par une même entreprise peuvent se renouveler et changer profondément de nature. Siemens par exemple ne fabrique plus aucun des produits qu'elle réalisait il y a moins d'une quarantaine d'années. Pourtant l'entreprise existe toujours et est de longue date porteuse d'une identité et d'une culture fortement marquées.

A l'inverse, beaucoup d'entreprises européennes des secteurs traditionnels n'ont pas survécu au déclin et à la disparition de leur produit d'origine. Nées sur l'invention et la production d'un objet technique, elles ont disparu avec lui. Cela a été le cas, par exemple, de l'entreprise Etienne, petite entreprise créée au début du siècle à partir de l'invention de la batteuse de céréales conçue par son fondateur, qui s'est développée rapidement avec sa généralisation, puis a décliné et a disparu avec l'arrivée des moissonneuses-batteuses mobiles.

Pour une entreprise qui se définit comme étant producteur d'acier, ou d'automobiles la crise du marché de l'acier ou de l'automobile est considérée comme une crise de l'entreprise elle-même du fait du rôle déterminant du produit dans la définition de son identité.

L'évolution progressive de la nature des produits et services issus de

l'entreprise modifie donc tendanciellement l'identité de l'entreprise, et toute mutation profonde que constitue le changement de la nature des produits est un facteur important de crise d'identité.

Les mutations technologiques et sociales

Troisième critère important d'identification de l'entreprise, son métier, c'est-à-dire l'ensemble des techniques et savoir-faire qu'elle maîtrise. Comme le produit, il s'agit d'un critère lié à la fonction de production de l'entreprise, mais retenu non plus dans sa composante résultat, le « produit », mais dans sa composante « méthodes » et « moyens ». A la notion de métier est par ailleurs profondément liée celle de l'utilité d'un savoir-faire humain accumulé et transmis. « Avoir un vrai métier » reste une préoccupation fondamentale de la relation de l'individu au travail.

La transposition de ce concept de métier au niveau collectif de l'entreprise est le plus souvent chargé d'ambiguïté. Il est en effet parfois utilisé pour qualifier le produit : « notre métier, c'est l'automobile » (Renault) . Il peut être également attaché à la notion la plus traditionnelle du terme : « nous sommes des forgerons, et nous pouvons produire tous types de pièces forgées, quelle que soit leur application » (Forgeal). Mais il est également utilisé pour définir un champ technologique beaucoup plus large : « notre métier, c'est l'électronique » (Thomson).

Derrière le consensus assez facile, lié en grande partie à cette ambiguïté, qui se crée habituellement sur la continuité de l'entreprise en termes de métier, le problème de la nature et du contenu réel des métiers de l'entreprise et de la relation dynamique entre des hommes et des techniques revient de façon récurrente dans toute analyse stratégique et est souvent l'objet d'importantes polémiques. Durant un processus de réflexion stratégique, les accusations mutuelles de ne pas comprendre la nature réelle du ou des « vrais » métiers de l'entreprise constituent un sujet très fréquent de désaccords.

Il n'existe pratiquement pas de présentation des grandes orientations stratégiques d'une entreprise qui ne fasse explicitement référence au métier ou aux métiers de l'entreprise. C'est notamment le cas dans les stratégies de « recentrage » après une période de diversification. Ainsi, un des objectifs définis par Alain Gomez après son arrivée à Thomson a été de « réduire le nombre des métiers de l'entreprise » dans l'objectif d'en maîtriser moins pour les maîtriser mieux, ceci allant de pair avec une concentration des marchés. Dans la phase de recentrage de Renault,

il a été constamment fait allusion au métier de l'entreprise. « Ce n'était pas notre métier que de vendre du café ».

La relation à un métier constitue un facteur important de légitimité de l'entreprise par rapport à la société en général, à ses clients et à ses employés.

Les banques, par exemple souffrent de longue date d'une mauvaise perception de ce qu'est exactement leur métier. Elles ont ces dernières années consacré des budgets considérables de communication à faire

Le nom de l'entreprise, expression la plus simple de son identité

Dans la pratique, l'entreprise s'identifie de façon privilégiée à partir d'un ou deux critères dominants. Ceci peut être observé au niveau le plus simple de définition de l'identité que constitue le nom de l'entreprise.

Le nom donné à une entreprise au moment de sa création, ou redéfini à une étape importante de son évolution est le premier facteur d'affirmation de son identité.

Les noms donnés aux entreprises font le plus souvent référence à l'un des grands critères d'identité précédemment définis. Hommes créateurs : Ford, Cardin, Michelin, Rolls-Royce, Benetton...

Produits/marchés : Eastern Airlines, Volkswagen, Aviatube...

Métiers/techniques : Forgeal, General Electric, Télémécanique...

Les différents critères sont souvent mixés, et la dimension régionale, nationale ou internationale, qui est autant une affirmation de nationalité que de territoire, est le plus souvent introduite en connexion avec le critère de produit ou de métier.

France Telecom, Nippon Steel, British Airways, International Business Machines, La Soudure Autogène Française, les Ateliers du Centre...

Les changements intervenant dans les noms des entreprises traduisent une discontinuité dans leur identité. Dans la « fusion » de Saint-Gobain et de Pont à Mousson, seul est resté le nom de Saint-Gobain. Celle de Péchiney et d'Ugine Kulman a

donné PUK, sigle rappelant l'identité des entreprises d'origine, puis c'est à nouveau le nom de Péchiney qui s'est imposé. Il est évident que ces choix traduisaient certaines réalités de pouvoir. Mais ils peuvent également traduire une mutation résultant à la fois d'un changement constaté dans la réalité des entreprises concernées ou de leur environnement et d'une volonté d'évolution vers une nouvelle identité :

— de North American Rockwell à Rockwell International, recherche d'une dimension internationale ;

— de United Aircraft à United Technologies, redéploiement technologique à partir d'une activité centrée sur un produit ;

— de US Steel à US X, démarcation d'une activité mono-produit en déclin et diversification.

La définition privilégiée de l'identité de l'entreprise à partir d'un critère principal explicite tel que le nom, ou implicite parce que ce nom est directement associé à un produit, un marché, une technique ou un pays, structure fortement sa pensée stratégique en réduisant a priori son champ des possibles. Quand ce facteur déterminant disparaît, l'existence même de l'entreprise peut être menacée.

Ainsi, assez nombreuses sont encore les petites entreprises qui ne survivent pas à la mort de leur créateur, au déclin de leur produit ou à l'obsolescence de leur métier, faute d'avoir trouvé de nouvelles raisons d'exister.

passer le message que la Banque était un « vrai » métier. C'était le cas de la BNP avec une campagne sur le thème « notre métier : la banque » avec différents messages sur le thème de la lettre B symbole de la BNP fabriquée par des « professionnels », découpée au chalumeau, fondue dans du métal, taillée dans du verre, imprimée comme un circuit électronique etc. C'était aussi celui de la Société Générale, enfonçant encore plus loin le clou de l'analogie sur le thème « conjuguons nos talents » avec des messages mettant en scène un banquier en relation avec des professions perçues par le grand public comme de « vrais » métiers : vétérinaire, aidant à la naissance d'un poulain, ou plombier colmatant une fuite dans l'appartement inondé d'un banquier et satisfaits le lendemain d'avoir affaire à un « vrai » professionnel de la banque pour obtenir un crédit.

La bataille à ce niveau est plus importante qu'il n'y paraît, d'autres entreprises, dans la distribution notamment, comme les Centres Leclerc, développent des campagnes de communications visant au contraire à banaliser le rôle de la banque en le réduisant à un simple intermédiaire coûteux et en justifiant par là même l'extension de leur propre activité dans les services financiers : cartes de paiement, crédits, voire carnets de chèques.

Beaucoup d'entreprises considérées comme traditionnelles en Europe, mais qui se sont développées à l'origine sur des connaissances techniques fines avec une notion de métiers particulièrement forte (horlogerie, photographie, fabrication d'instruments de musique etc.) ont connu de graves crises d'identité liées à d'importantes mutations technologiques affectant leur « métier » et auxquelles elles se sont plus ou moins bien adaptées, en rejetant parfois le mixage avec une nouvelle technologie, comme cela a été le cas pour la micro-électronique dans l'horlogerie.

Même en retenant l'hypothèse d'une continuité de l'entreprise en termes de métiers, les techniques et les savoir-faire correspondant évoluent et sont l'objet de révolutions technologiques qui affectent profondément l'identité de l'entreprise.

L'internationalisation de la concurrence et des marchés

Comme les individus, les entreprises ont des attaches régionales, une nationalité et une certaine vision du monde. Le développement croissant des relations et des échanges entre régions de plus en plus éloignées et la mondialisation de la concurrence et des marchés modifient tout à la fois

leur référentiel et leur conscience d'elles-mêmes. Beaucoup disparaissent en tant que structures autonomes de par le jeu des fusions rendues nécessaires pour l'obtention de la taille critique en rapport avec le nouvel espace géographique de concurrence. D'autres à l'inverse réussissent leur adaptation à un monde en expansion et passent progressivement à la taille mondiale.

Ainsi, par exemple, dans l'aéronautique, les étapes de concentrations régionales successives ont entraîné en France le passage de la société Louis Blériot (phase du fondateur pionnier) à la SNCASO³, puis Ouest-Aviation, puis Sud-Aviation (phases d'intégrations régionales successives), avec finalement fusion avec Nord-Aviation en 1970 dans l'Aérospatiale (phase de dimension nationale). Cette entreprise est elle-même engagée de longue date dans un processus d'europanisation et plus largement d'internationalisation. Le même processus peut être observé dans le même secteur en Grande-Bretagne, avec l'émergence de British Aerospace, ou en Allemagne avec celle de Deutsche Aerospace, dans le cadre du groupe Daimler Benz, dans les deux cas également après un long processus d'intégrations successives.

La mise en contact par la concurrence et la coopération internationale de valeurs issues de cultures régionales et nationales différentes interpellent les entreprises dans leur réalité profonde et entraînent des effets de diffusion, d'intégration ou au contraire de renforcement d'identité.

Dans la période actuelle d'intégration européenne, de nombreuses entreprises se posent de façon aiguë le problème de leur identité dans ce nouveau contexte : « est-ce qu'il subsistera deux ou trois groupes européens dans ce secteur et serons-nous parmi eux ? » ou « y aura-t-il encore la place dans l'Europe de 1992 pour une PME du Centre très spécialisée sur un produit à diffusion régionale ? ».

Les ruptures entre logique financière et culture d'entreprise

En dehors des mutations liées aux hommes qui travaillent dans l'entreprise et qui la dirigent, aux produits et services qu'elle fabrique et aux métiers et techniques qu'elle maîtrise, les crises d'identité de l'entreprise trouvent également leurs origines dans les oppositions pouvant se développer entre ses différentes finalités.

3. Société Nationale de Constructions Aéronautiques du Sud-Ouest.

Dans sa seule logique financière, l'entreprise est un moyen de valorisation d'un capital investi par l'« exploitation » de ses ressources. Étymologiquement, nous dit Thierry Gaudin⁴, l'entreprise était le fait des entrepreneurs « ceux qui prennent en ce plaçant entre », c'est-à-dire entre les producteurs (de biens primaires) et les consommateurs. Il s'agit là d'une définition bien négative de l'action d'entreprendre surtout si on la compare à sa perception actuelle en partie idéalisée. Elle est pourtant bien ancrée dans beaucoup d'esprits, et ne manque pas de resurgir de temps à autre. L'utilité sociale de certaines entreprises n'est pas toujours perçue comme en rapport avec leur efficacité. Ainsi, les producteurs agricoles dénoncent régulièrement les « intermédiaires » comme étant la cause des augmentations de prix, lesquelles coûtent cher aux consommateurs sans pour autant leur bénéficier. De même, à travers la montée des préoccupations écologiques, la question est posée de l'intérêt économique et social réel de l'activité de certaines entreprises compte tenu de leurs coûts d'externalité.

Les interrogations sur la finalité économique et sociale de l'entreprise, sur ses valeurs et globalement sa raison d'être sont également porteuses de crise d'identité et tiennent une place croissante dans les réflexions stratégiques.

Au seul niveau des partenaires directs de l'entreprise, des ruptures peuvent également se produire en ce qui concerne la répartition de ses revenus. La rentabilité résultant de l'exploitation de l'entreprise peut se dégrader et entraîner un désengagement des actionnaires. L'harmonie entre les différentes finalités de l'entreprise est rompue, et l'intérêt des différents partenaires se trouve alors en conflit jusqu'à ce qu'un nouvel équilibre se dégage au sein d'une entreprise dont l'identité s'est modifiée.

De même, le découpage de l'entreprise en termes de « pôles de profits » rompt son homogénéité. Il peut entraîner l'arrêt ou la cession de certaines activités, des restructurations et des acquisitions qui modifient la dimension et le contenu de l'entreprise et donc son identité.

Les oppositions d'intérêts existant par nature au sein de la firme et qui peuvent s'exacerber durant ces périodes de redéfinition du champ d'activité de l'entreprise sont multiples, mais elles ont de plus en plus tendance à se cristalliser dans l'affrontement de deux logiques :

- une logique financière « externe » d'adaptation de l'entreprise, perçue comme source de profit et de capitalisation et traitée comme un « objet » à dimension et contenu variables et pouvant être cédés en tout ou partie ;
- et une logique de culture d'entreprise « interne » de développement

4. Gaudin, Thierry. — *Les métamorphoses du futur*. — Paris : Economica, 1988.

autour d'un projet d'entreprise dans lequel celle-ci est traitée comme un « sujet » aux valeurs spécifiques supposant une certaine permanence du contenu.

Il ne fait pas de doute que l'industrie américaine traverse depuis plusieurs années une grave crise liée au fait que la logique financière externe à l'entreprise l'emporte actuellement largement. Ceci contrairement à ce qui pouvait s'observer durant les grandes phases d'expansion de l'industrie américaine, marquées par une puissante logique de développement interne qui était celle des grands patrons d'industrie et auxquels avaient affaire les banquiers. Aujourd'hui, de grandes entreprises n'ont pas la capacité stratégique de résister à l'effet destructeur de la recherche de liquidité d'actionnaires, dispersés et non concernés par leur développement, mais par une valorisation à court terme de leur investissement. Des groupes importants ont ainsi été dépecés et sont tombés sous le contrôle de leurs concurrents européens ou japonais.

En France, l'épisode de la prise de contrôle de la Télémécanique par Merlin Gérin a été considéré comme un cas exemplaire de l'opposition entre une logique de culture interne très forte portée par la direction et le personnel et une prise de contrôle extérieure à objectif purement financier. La crise passée, il apparaît pourtant que la culture et la dynamique de l'entreprise ont été relativement peu touchées par la modification de l'actionnariat peu intéressé à intervenir dans un système ayant fait ses preuves. A l'inverse, au niveau du capital, il y a eu dégageant du personnel qui contrôlait 18 % du capital et qui a préféré bénéficier de la valorisation de l'action. En fait, chacun est revenu à son rôle traditionnel.

Un rôle social sans cesse élargi et une multiplicité d'objectifs difficiles à assumer

Au-delà de ces conflits internes liés aux formes modernes souvent atténuées et devenues plus complexes des oppositions capital-travail, l'entreprise est de plus en plus voulue comme lieu d'expression et de création. Elle devient l'objet de toutes les attentes et de toutes les attentions⁵. Ses objectifs s'élargissent sans cesse : création d'emplois, recherche, formation, épanouissement des individus, culture, convivialité..., qui s'ajoutent à sa fonction économique de base.

5. Cf. « Le culte de l'entreprise, mutations, valeurs, culture ». — *Autrement*, n° 100, septembre 1988.

Cette multiplication des objectifs humanistes explicites et implicites de l'entreprise en fait le principal laboratoire social de la société humaine de cette fin de siècle. Cette part de liberté et de création de l'entreprise a théoriquement pour contrepartie une obligation de production nette de richesse économique vis-à-vis de son environnement, contrainte fondamentale de valorisation et de rigueur économique en dehors de laquelle l'entreprise perd sa légitimité et son indépendance.

Les interférences entre ces objectifs multiples dont l'entreprise est porteuse, et leur modification dans le temps parallèlement aux variations des contraintes sont également des facteurs importants de crise de son identité.

L'élargissement du rôle externe de l'entreprise a été également impressionnant au cours des années écoulées au point de poser la question des limites qui peuvent y être apportées. Le « sponsoring » par exemple s'est considérablement étendu à partir du sport pour envahir les arts. Il est difficile d'envisager de grandes rétrospectives sur un peintre impressionniste sans le « soutien » de grandes entreprises comme IBM, et les grandes entreprises japonaises jouent un rôle déterminant sur le marché des tableaux. Le « support » des entreprises intervient également de façon croissante dans le cinéma et même le théâtre. Cette tendance peut être observée également dans le domaine médical, les grandes causes humanitaires, l'écologie...

Cette préoccupation humaniste était fondamentale dans les objectifs des grands philanthropes fondateurs de l'industrie américaine, Carnegie, Mellon, Rockefeller, Ford, etc. mais l'extension actuelle de l'activité des entreprises vers le support aux différentes formes de l'activité humaine apparaît plus dispersé, sans doctrine dominante.

Il semble que les entreprises occupent progressivement un terrain laissé libre par d'autres structures sociales, Etats, Eglises, Partis politiques, Associations Savantes en s'appuyant sur leur pouvoir économique. Cette évolution ne va pas sans confusions du rôle respectif des différentes entités. Certaines « chartes d'entreprises » constituent des documents de portée très générale traduisant une certaine philosophie du monde et des rapports humains, sortes de tables de la loi, ou déclaration des droits de l'homme, ou préambule à la Constitution dont l'intérêt n'apparaît pas très évident. Il existe à ce niveau un risque certain à l'extension du rôle de l'entreprise, qui par nature, ne constitue qu'un champ partiel de l'activité humaine et ne peut prétendre apporter une vision globale du monde.

Certaines entreprises californiennes sont pratiquement devenues des sectes, leurs « valeurs » communes sont définies de façon précise et restrictive, recouvrant des choix de vie individuels, comme le fait d'être non fumeur, ou végétarien, ou de suivre une certaine morale. Elles ont

étendu leur activité à l'éducation des jeunes enfants et l'embauche est devenue de fait une cooptation sur la base des « valeurs » de l'entreprise.

Sous une autre forme, au Japon et en Corée, beaucoup d'entreprises ont envahi de façon explicite ou plus insidieuse le domaine des choix individuels en imposant de fait un mode de vie à leurs employés : formes de loisir, activités sportives, relations, voire parfois même choix du conjoint. Dans ces cas, l'entreprise s'égare en dehors de son champ de compétences.

A l'extrême, il existe un risque de totalitarisme d'entreprise ou pour le moins d'oppression porteuse à terme d'un phénomène de rejet. C'est ce qu'exprime Akio Suzuki de façon imagée dans son ouvrage « A Japanese in France » : En arrivant en France, j'étais convaincu de la supériorité de la civilisation japonaise. Nous sommes convaincus d'avoir atteint dans toutes nos activités ce que nous appelons « les cinq zéros » : zéro défaut, zéro panne, zéro délais, zéro stock, zéro poussière... Mais après avoir vécu un certain temps dans votre pays, j'ai compris que notre système avait aussi ses défauts : zéro vacances, zéro humour, zéro sexe, zéro espace, zéro liberté...

Il existe des limites à la logique de la culture d'entreprise et des « valeurs partagées » qui ne doivent pas dériver du champ d'activité de l'entreprise. Au-delà d'une certaine taille, une entreprise rassemble nécessairement des personnes ayant des idées différentes dans les domaines religieux, politiques, moraux ou de mode de vie.

Les entreprises les plus en avance dans la recherche de l'épanouissement de leur personnel sont actuellement très conscientes des limites à ne pas dépasser et sont attentives à éviter un jour ou l'autre un processus de rejet. Aux Etats-Unis, les petites entreprises High Tech, qui sont des lieux où se retrouvent souvent des passionnés et où s'observent le plus souvent les « Workolics » (contraction américaine de work, travail et d'alcoholics pour définir les personnes qui s'adonnent de façon exagérée à leur travail comme d'autres à la boisson). Certaines d'entre elles mènent maintenant une politique active visant à éviter un surinvestissement individuel dans l'entreprise au delà du raisonnable. Les personnes qui s'attardent dans les bureaux trop tard le soir sont invitées à aller se détendre à l'extérieur. « Si quelqu'un a bien travaillé 8 heures, et il est difficile de bien travailler pendant 8 heures par jour, il n'a rien à faire ici le soir. Sa place est avec sa compagne, ses enfants ou ses amis, au cinéma, au théâtre, au restaurant ou chez lui. Sinon, il devient déséquilibré, et in fine moins efficace, et de plus, il prendra un jour l'entreprise en horreur parce qu'il considérera qu'elle l'a privé de choses essentielles » confiait un responsable d'une petite société américaine de logiciens.